

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manusia sebagai faktor tenaga kerja dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, bersemangat dalam melakukan aktivitas kerja, maka sangat penting memberi perhatian terhadap keadaan karyawan. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia pada perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Keseimbangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada kemampuan karyawan atau tenaga kerja yang ada pada perusahaan. Dalam banyak hal perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh atau mendapatkan karyawan yang berkualitas. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan maka diperlukan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang benar-benar mampu memberikan suatu kenyamanan dalam bekerja di perusahaan. (Newstrom, 1996:151).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan motivasi dan semangat kerja karyawan yang tinggi guna berprestasi sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan

sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi. (Arifin dkk, 2003:113).

Ketika suatu perusahaan mengalami perkembangan, maka sumber daya manusia akan mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting, di mana karyawan merupakan salah satu alat produktivitas. Untuk melaksanakan tujuan perusahaan sebab tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dengan baik. Mengingat pentingnya karyawan yang didukung oleh peranan kepemimpinan, dimana harus mampu melihat, mengamati, memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, situasi penugasannya dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama. Karena pemimpin merupakan sumber daya kunci dalam organisasi manapun. Pemimpin yang efektif akan menjadi penentu bagi hidup mati dan maju mundurnya sebuah perusahaan atau organisasi. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah suatu kekacauan manusia dan mesin. Keadaan seperti ini menuntut adanya pemimpin perusahaan yang berkualitas dan mampu mengantisipasi perkembangan jaman. Sesuai dengan perkembangan tersebut maka gaya kepemimpinan juga mengalami perubahan-perubahan baik kekuatannya, kepandaian, kekayaan, kejiwaan dan sebagainya.

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat mengidentifikasi level tingkat kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Berkenaan dengan gaya kepemimpinan situasional tersebut yang berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dan kematangan bawahan tersebut maka dapat dibentuk empat gaya dasar kepemimpinan yakni

memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participation*) dan mendelegasikan (*delegating*). (Toha, 1992:3 14).

Gaya kepemimpinan situasional dapat digunakan sebagai upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki para karyawan serta lebih meningkatkan peran serta dari pimpinan dalam pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan. Melalui analisis gaya kepemimpinan situasional maka dapat ditentukan tingkat partisipasi yang diberikan para karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pimpinan dapat secara tepat untuk memberdayakan para karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pada sisi yang lain gaya kepemimpinan situasional mampu memberikan jaminan bahwa tingkat kematangan yang dimiliki bawahan secara sepenuhnya dapat mendukung aktivitas operasional perusahaan.

Faktor lainnya yang tidak dapat dipisahkan dari seorang pemimpin adalah karyawan. Antara pemimpin dan karyawan tidak dapat dipisahkan, karena satu sama lain saling mendukung dan membutuhkan. Di mana karyawan merupakan pelaksana kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan gaya kepemimpinan sangat berperan terhadap kinerja karyawan, dimana setiap pemimpin mengharapkan prestasi karyawan yang lebih baik. Karena kinerja karyawan yang tidak efektif akan mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan promosi, demosi, menyesuaikan kompensasi dan mengevaluasi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Akan tetapi apabila kinerja karyawan berkualitas maka hasil kerja akan menjadi lebih optimal dan mampu membawa perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah direncanakan.

Bagi karyawan, tingkat kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunnya kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin ahli dan berpengalaman dalam

bidang pekerjaannya. Sebaliknya, tingkat kinerja karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut sebenarnya tidak kompeten dalam pekerjaannya, akibatnya ia sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan, dan pada akhirnya dapat juga menyebabkan karyawan tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja.

PT Sriwijaya Perkasa adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor dan leveransir, tentulah tidak mudah bagi perusahaan ini dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan permintaan para pengembang atau pemilik modal, mengingat banyak kendala-kendala yang dihadapinya, seperti ketatnya persaingan dari perusahaan perusahaan kontraktor yang lain. Di sinilah dituntut peran kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang baik, solid dan harmonis bagi karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawannya.

Kenyataan tersebut secara nyata dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada para karyawan dalam bekerja mampu untuk menggerakkan keinginan para karyawan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pimpinan selama ini menetapkan gaya kepemimpinan yang terpusat sehingga segala bentuk kebijakan ditentukan oleh pimpinan sehingga karyawan hanya merupakan pelaksana atas kebijakan yang ditetapkan. Kondisi tersebut menjadikan karyawan merasa adanya tekanan yang terlalu tinggi dari pimpinan dan para karyawan merasa kurang dihargai pendapatnya dalam bekerja di perusahaan. Pimpinan dalam memberikan tugas kepada karyawan selalu mendasarkan pada pencapaian target dan harus dipenuhi oleh karyawan. Kondisi tersebut secara langsung memberikan dampak yang kurang baik kepada para karyawan dalam upaya pencapaian kinerjanya dalam bekerja di perusahaan. Adapun secara lengkap kinerja karyawan yang

diketahui dari pencapaian target kerja atau jumlah proyek yang harus diselesaikan secara lengkap dapat disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1.1**

**Target dan Realisasi Penyelesaian Proyek**

**Pada PT. Sriwijaya Perkasa Malang Tahun 2008 Sampai 2011**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realiasi</b>	<b>Selisih</b>
2008	143	138	5
2009	149	139	10
2010	151	142	9
2011	159	149	10

*Sumber: PT. Sriwijaya Perkasa Malang*

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa selama tahun 2008 sampai 2011 perusahaan tidak mampu memenuhi target kerja atau jumlah proyek yang harus diselesaikan. Kondisi tersebut dapat mencerminkan atas pencapaian kinerja para karyawan dalam bekerja di perusahaan, dimana berdasarkan data tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan menunjukkan adanya penurunan. Berdasarkan kondisi tersebut maka dengan melakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan maka dapat diketahui gaya kepemimpinan yang cenderung untuk diterapkan oleh pimpinan terkait dengan gaya kepemimpinan situasional yaitu meliputi delegasi, partisipasi, konsultasi dan instruksi. Dengan demikian seorang kepemimpinan dapat mengetahui langkah-langkah nyata yang dapat dilakukan dalam rangka melakukan menggerakkan para bawahan untuk dapat

bekerja secara maksimal di perusahaan, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Mengingat pentingnya hubungan gaya kepemimpinan dalam proses kerja suatu perusahaan sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerja secara lebih baik, maka peneliti tertarik untuk mengangkat dalam karya ilmiah dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang?
2. Apakah gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang?
3. Gaya kepemimpinan situasional apakah yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang?

### **1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas ( $X_1$ ) dan perilaku hubungan ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan situasional yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sriwijaya Perkasa Malang

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi PT. Sriwijaya Perkasa Malang  
Hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk PT. Sriwijaya Perkasa Malang.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Sebagai dasar untuk mengadakan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.